



APPEL D'OFFRES
EVALUATION FINALE

**PROGRAMME COMMUN DE
CARITAS INTERNATIONAL
ET
COMMISSION JUSTICE ET PAIX**

**Empowerment dans un Monde en Mouvement
(EMMo)**

TABLE DES MATIÈRES

1.	Contexte	3
1.1.	Caritas International	3
1.2.	Commission Justice et Paix	3
1.3.	Un programme commun CI.be – CJP	3
1.4.	L'évaluation finale	4
2.	Objet de l'évaluation : le programme EMMO	5
2.1.	Action en Belgique	6
2.2.	Actions dans les pays partenaires.....	6
3.	Finalité et objectifs de l'évaluation	8
4.	Critères d'évaluation et questions évaluatives	8
5.	Résultats attendus	10
6.	Méthodologie.....	11
7.	Gestion de l'évaluation	12
8.	Rapports et restitution	12
9.	Aspects pratiques.....	13
9.1.	Déroulement.....	13
9.2.	Calendrier provisoire	14
9.3.	Budget disponible	15
9.4.	Composition de l'équipe d'évaluation.....	15
9.5.	Sélection de l'évaluateur	15
9.6.	Modalités de dépôt des offres.....	16
ANNEXES		17
	Annexe 1 : Théorie de changement du programme EMMo.....	17
	Annexe 2 : Eléments des actions du programme EMMo par pays.....	21
	Belgique.....	21
	Burundi.....	21
	Ethiopie	22
	Haïti	22
	Niger.....	23
	RD Congo.....	23
	Rwanda.....	23
	Annexe 3 : Evaluation intermédiaire rapport de synthèse	
	Annexe 4 : Evaluation intermédiaire programme EMMo Nord	

1. CONTEXTE

1.1. CARITAS INTERNATIONAL

Caritas International (CI.be) œuvre pour un monde de paix, de solidarité et de justice, dans lequel la dignité de chaque personne constitue une valeur fondamentale et dont les richesses sont mieux partagées entre tous ; où chaque personne ait droit à une vie digne et peut jouir de ses droits fondamentaux ; et où l'accès à une nourriture saine, à l'eau potable, aux soins médicaux, à l'enseignement, à l'emploi et à un logement décent est garanti. Le travail de CI.be est fondé sur les valeurs de solidarité et de subsidiarité.

CI.be soutient les victimes de violences, de catastrophes naturelles et de la pauvreté, dans leur propre pays ou en fuite, en collaboration avec ses réseaux nationaux et internationaux. Elle aide les personnes les plus vulnérables et les accompagne dans leur recherche de solutions durables. Ensemble avec ses partenaires, CI.be fournit une aide d'urgence efficace en cas de crise et met en œuvre des projets de réhabilitation et de développement afin de donner aux personnes la possibilité de prendre en charge leur vie et leur avenir.

CI.be accueille les demandeurs d'asile et défend le droit des migrants, les accompagnant en Belgique ou dans leur pays d'origine. Finalement, CI.be dénonce les situations d'injustice et les dysfonctionnements dont ses collaborateurs sont les témoins, et plaide auprès des décideurs pour des solutions structurelles. Son expertise nourrit un travail d'information et d'éducation à destination du grand public et plus particulièrement du monde scolaire.

1.2. COMMISSION JUSTICE ET PAIX

La Commission Justice et Paix (CJP) propose un modèle de société basée sur la coopération, seul capable de créer les conditions pour une transition juste vers un monde où les relations entre les différentes parties de la planète sont rééquilibrées. Elle prône la justice sociale et climatique, la défense des droits humains et la protection de l'environnement. CJP œuvre donc à l'émergence d'un développement durable accessible à toutes et tous, basé sur les valeurs de paix, de justice et de coopération entre les peuples.

CJP conçoit la sensibilisation à un monde plus juste comme un processus d'accompagnement de ses publics qui mène à l'action de ceux-ci en faveur du changement vers un monde plus juste, en paix et d'un modèle de développement coopératif et durable. Sa mission est de conscientiser citoyen·ne·s et responsables politiques sur les situations de conflits et les encourager à être acteur de paix et de justice ici et ailleurs au travers du renforcement – notamment au travers de démarches pédagogiques – de leurs capacités d'analyse critique des réalités de la société ; leur prise de conscience sur leurs responsabilités face aux enjeux de la paix et de la justice au niveau global ; et leur mobilisation et participation effectives en tant qu'acteurs de la société.

Elle oriente son action vers le grand public, les enseignants, le milieu associatif, notamment issu des diasporas, ainsi que les responsables politiques. Elle mène ainsi un travail d'étude ainsi que d'éducation et d'action sur les questions de justice, de prévention des conflits, de construction de la paix, de droits humains et de développement des peuples.

1.3. UN PROGRAMME COMMUN CI.BE – CJP

La décision de s'engager dans un programme commun a été le fruit d'une réflexion stratégique au niveau des deux organisations : CJP arrivera à mieux nourrir son action en Belgique grâce au lien établi avec une ONG ayant un large volet Sud, tandis que CI.be pourra développer son travail d'ED (Education au Développement), d'ECMS (Education à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire) et de plaider en Belgique, notamment en rapport avec la thématique « migration et développement ». CI.be et CJP apportent au programme chacune ses expériences et expertises particulières : agriculture familiale et sécurité alimentaire et nutritionnelle (actions pays partenaires) et migration et développement (plaider, ED et ECMS) (action Belgique) pour CI.be, gestion des conflits, droits humains et démocratie et consommation et exploitation des ressources naturelles (plaider, ED et ECMS) pour CJP.

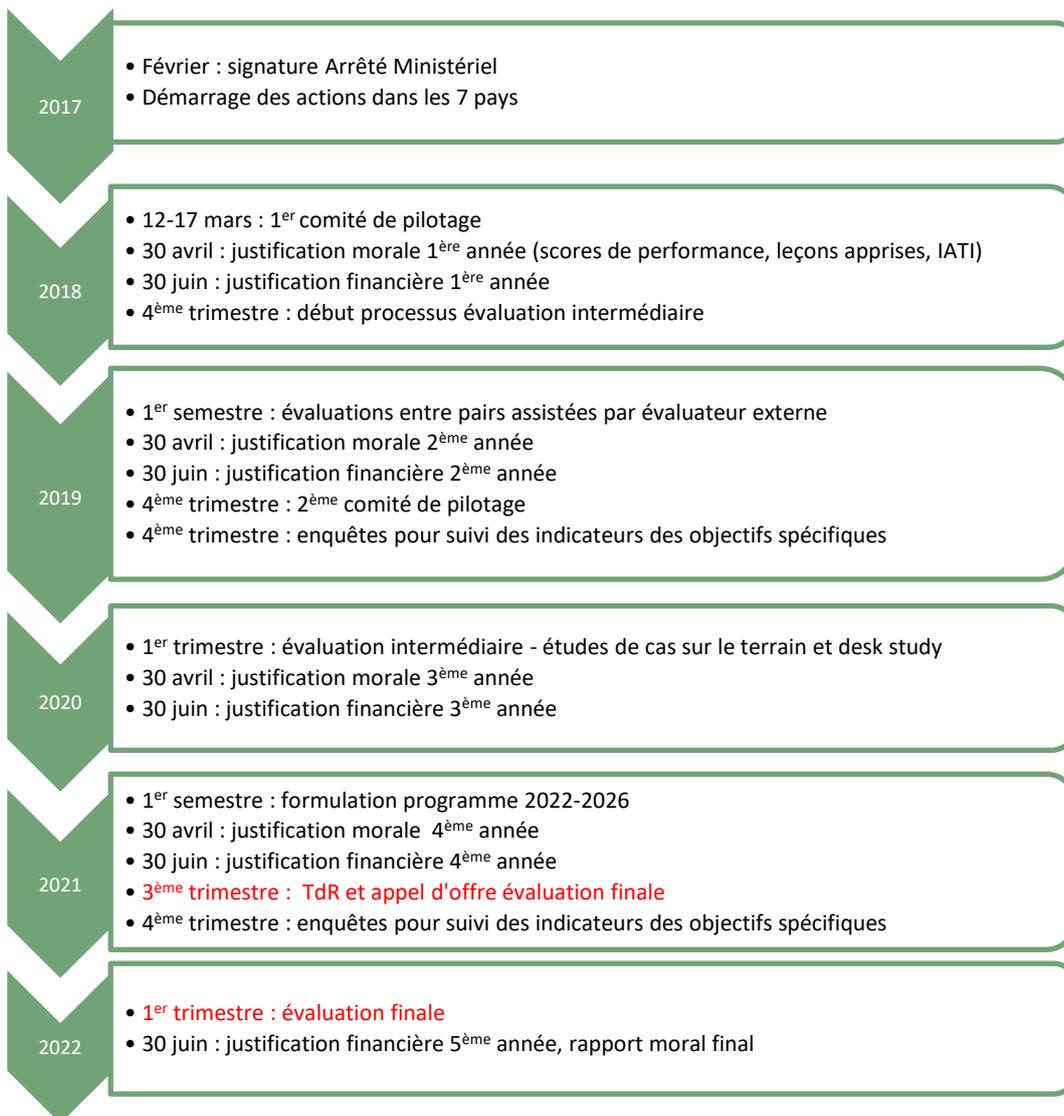
Le programme « Empowerment dans un Monde en Mouvement (EMMo) », mis en œuvre dans sept pays (Belgique, Burundi, Ethiopie, Haïti, Niger, RD Congo et Rwanda), s'inscrit dans les Objectifs de Développement Durable (ODD) qui, contrairement aux Objectifs Millénaire de Développement (OMD), prônent

une approche véritablement globale des problématiques. Ainsi, en s'inscrivant dans l'agenda 2030, EMMo cherche non seulement à contribuer à l'atteinte de certains des ODD (« pas de pauvreté », « faim 'zéro' », « consommation et production responsables », etc.) mais tout autant à s'inspirer de cette perspective globale et mondiale, qui permet d'aller au-delà des idées préconçues concernant les divisions « Nord » versus « Sud » et les problématiques de développement et leurs solutions.

La cohérence du programme dans son entièreté dépend ainsi de la nature et de la qualité des liens entre ses actions et notamment entre les actions en Belgique et les pays partenaires respectivement. Elle est suivie à l'aide d'une Théorie de Changement (ToC) dite « générale » qui a l'ambition d'aller au-delà d'une lecture strictement « Nord » ou « Sud » des problématiques de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de l'exploitation des ressources naturelles, de la consommation, de la migration, etc. (voir annexe 1). En outre, il est à souligner que le programme s'adresse dans tous les pays concernés à l'empowerment de ces groupes cibles, où « empowerment » est compris comme processus itératif de sensibilisation, de conscientisation et de mobilisation pour l'action.

1.4. L'ÉVALUATION FINALE

Figure 1 : L'évaluation finale dans le déroulement du programme



L'évaluation finale des programmes subventionnés par la DGD est prévue par l'article 44 de l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non-gouvernementale. Elle fait partie de la justification morale qui consiste, en outre du rapportage annuel (scores de performance, leçons apprises, IATI), du rapport narratif final et, pour les programmes d'une durée de plus de trois ans, d'une évaluation intermédiaire.¹ L'évaluation finale comprend alors – hormis les dimensions d'apprentissage et de capitalisation par CI.be, CJP et leurs partenaires – un élément important de redevabilité envers le bailleur principal.

2. OBJET DE L'ÉVALUATION : LE PROGRAMME EMMO

Le programme EMMo s'étend sur cinq ans, du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2021. Il comprend deux volets (voir annexe 2 pour quelques détails sur les différentes actions).

Dans les pays partenaires, il consiste en six actions qui visent l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle en se focalisant sur ses quatre dimensions (disponibilité, accessibilité, stabilité et utilisation). Bien qu'on retrouve des activités concernant chacune des dimensions dans les six pays, les accents varient d'un pays à l'autre selon la manière spécifique dont l'insécurité alimentaire se manifeste en fonction des contextes. Les groupes cibles sont les petits exploitants agricoles, les femmes, les jeunes désœuvrés et les sans-terres.

En Belgique, le programme cherche à contribuer à une société durable, inclusive et responsable au travers de la sensibilisation, la conscientisation, l'éducation et l'accompagnement dans l'action des publics cibles. Le programme s'adresse plus spécifiquement aux médias, aux acteurs de l'ECMS et de l'ED, aux acteurs du monde scolaire et aux décideurs politiques belges et européens. La sensibilisation, conscientisation et mise en action concernent d'abord les enjeux de migration et développement, de consommation et exploitation des ressources naturelles, de démocratie et vivre-ensemble, ainsi que leurs interconnexions.

Tableau 1 : Résumé du budget du programme EMMo

Coûts opérationnels	
Belgique	1.107.494,18
Burundi	1.654.685,99
Ethiopie	1.602.762,11
Haïti	1.531.199,72
Niger	2.068.486,74
RD Congo	2.621.340,81
Rwanda	718.951,23
Total coûts opérationnels	11.304.920,78
Coûts de gestion	
CI.be	1.398.157,01
CJP	117.729,49
Total coûts de gestion	1.515.886,50
Frais de structure	
CI.be	839.987,44
CJP	57.469,07
Total frais de structure	897.456,51
BUDGET TOTAL	13.718.263,79

¹ Contrairement à l'évaluation finale, l'évaluation intermédiaire ne devait pas obligatoirement apprécier tous les outcomes de l'intervention.

La cohérence entre l'action en Belgique et les actions dans les pays partenaires est importante et dépend entre autres des liens concrets qui sont tissés entre les actions. Ainsi, l'action en Belgique se concentre sur des thématiques liées directement aux problèmes vécus par les groupes cibles (dégradation des ressources naturelles, droits fonciers, migration irrégulière/forcée, conflits) et est nourrie par les expériences des partenaires et leurs groupes cibles dans les pays partenaires (notamment en ce qui concerne migration et développement, exploitation et gouvernance des ressources naturelles, droits fondamentaux, etc.). Ces liens entre les actions sont encouragés par des visites de terrain communes CJP/CI.be, l'accueil des acteurs des pays partenaires en Belgique, et le suivi de la ToC « générale ».

Le *genre* et l'*environnement* sont intégrés comme thématiques transversales dans chacun des pays par leur « mainstreaming » ainsi que par des activités ciblant spécifiquement les femmes et la protection et/ou la réhabilitation environnementale et la mitigation des effets du changement climatique. La *protection* est intégrée par des activités spécifiques dépendant du contexte de chaque pays (sensibilisation au mariage précoce, à la migration forcée, à la violence contre la femme, etc.). De même, la thématique « *migration et développement* » est abordée à travers le programme selon le contexte spécifique de chaque pays.

Le nombre de bénéficiaires directs du programme est estimé à 16.859 ménages (approximativement 99.400 personnes) dans les pays partenaires et 120.841 personnes en Belgique (audience cumulée des médias et des publics directs et indirects touchés par le programme non inclus).

Le budget total du programme s'élève à € 12.820.807 (7% frais de structure pas compris). Il est co-financé par la DGD (80%) et CI.be et CJP (20%).

Une évaluation externe intermédiaire du programme EMMo a eu lieu fin 2019-début 2020. Les rapports de cette évaluation sont ajoutés en annexes 3 et 4.

2.1. ACTION EN BELGIQUE

La formulation de l'action en Belgique a été précédée d'une consultation des acteurs du secteur et des partenaires de CJP et CI.be dans le cadre des CSC et à travers une enquête de sorte que l'action peut se prévaloir une légitimité et une plus-value reconnues par les partenaires et les parties prenantes pour son travail concernant les enjeux-clés de la gestion des ressources naturelles, la démocratisation, la migration et le développement, etc.

L'action s'adresse aux discours tenus et aux gestes souvent posés en réponse à la conjugaison de crises environnementales, économiques, sociales et humanitaires par de nombreux citoyens, journalistes et responsables politiques, qui témoignent trop souvent de confusion entre causes et conséquences. Ces discours parfois simplistes et gestes tendent ainsi à renforcer un sentiment d'impuissance face aux enjeux mondiaux de changement climatique, croissance des inégalités, extrême pauvreté, exploitation irresponsable des ressources naturelles, consommation non-durable, etc., ainsi que la peur de l'autre dans un contexte de « crise migratoire » et de repli sur soi, faisant barrage à des attitudes de solidarité. En réponse à cette problématique, EMMo cherche à renforcer quatre publics : citoyens et journalistes, acteurs de l'ECMS, élèves et enseignants, et responsables politiques.

L'action, mise en œuvre par CJP et CI.be, cherche à atteindre son objectif – sensibilisation, conscientisation et mobilisation pour une société durable, inclusive et responsable – au travers de l'empowerment de ces différentes catégories de publics, où empowerment est entendu comme un renforcement de capacités dans le sens d'aussi bien une capacité d'analyse critique que d'autonomisation de ces publics. Le but est de mettre ces publics en position d'assumer leurs responsabilités de citoyens du monde. Empowerment est ainsi intimement lié à la participation des publics cibles à toutes les phases de l'action.

L'action s'inscrit dans l'ED et l'ECMS et s'articule avec des initiatives de sensibilisation plus large ainsi qu'avec un travail de plaidoyer politique. Elle concerne des publics directement bénéficiaires (première ligne) et des relais multiplicateurs (deuxième ligne, comme, par exemple, les enseignants, les acteurs ECMS, ...).

2.2. ACTIONS DANS LES PAYS PARTENAIRES

EMMo concerne six pays partenaires – Burundi, Ethiopie, Haïti, Niger, RD Congo et Rwanda – et intervient dans des zones où d'importantes parties des populations se trouvent en situation d'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Dans chacun des pays, cette problématique se manifeste d'une manière particulière et avec sa

propre dynamique, demandant ainsi des analyses et des réponses spécifiques. Les zones d'intervention ont toutefois en commun qu'il s'agit de régions où la grande majorité de la population dépend de l'agriculture familiale et où cette agriculture est souvent touchée par des aléas climatiques (sécheresses plus ou moins prolongées, pluviométrie irrégulière, inondations, etc.). Face à ces derniers, les populations rurales manquent les moyens et les capacités pour soit s'adapter d'une manière viable soit d'en mitiger les effets destructeurs.

Un deuxième élément-clé que les zones d'interventions ont en commun est la faible emprise des producteurs agricoles sur les marchés, que ce soient les marchés d'intrants ou ceux des productions ou encore le marché du travail. En outre, les chaînes de valeur sont peu développées tandis que, là où ces chaînes existent, les petits producteurs y occupent des positions de faiblesse (entre autres dû aux faibles capacités de stockage et de transformation des produits agricoles, d'élevage et/ou de pêche).

Bien que le degré de la pénurie foncière varie d'un pays à l'autre (très élevée en Ethiopie, au Burundi, au Rwanda et en Haïti, mais pas autant au Niger et en RD Congo), les populations rurales comptent en leur sein de plus en plus de jeunes désœuvrés et/ou sans terre qui n'arrivent pas à trouver emploi, ni dans l'agriculture ni dans d'autres secteurs de l'économie, et/ou qui sont membres de ménages qui n'arrivent plus à sécuriser leur subsistance par le travail de la terre ou l'élevage. Ce sont ces jeunes hommes et femmes qui sont davantage vulnérables à la migration « forcée » (par exemple en Ethiopie, en Haïti, au Rwanda).

En tenant compte en outre des conditions hygiéniques et sanitaires souvent défailtantes et des taux élevés de malnutrition infantine, il en suit que l'insécurité alimentaire et nutritionnelle se pose avec acuité et dans ses quatre dimensions dans chacune des zones d'intervention.

En plus des similitudes, il y a d'importantes différences entre zones d'intervention, par exemple par rapport :

- A la présence et la qualité des services techniques de l'état et la nature plus ou moins constructive de l'implication des autorités locales (par exemple, forte présence de ces services en Ethiopie et au Rwanda et implication constructive des autorités pour autant que nos actions s'inscrivent dans les politiques du pays, contrairement à par exemple la situation en Haïti ou en RD Congo) ;
- Aux situations politico-sécuritaires et leurs conséquences pour le développement socio-économique (fermeture de la frontière entre Ethiopie et Erythrée suite à la guerre de 1998-2000; instabilité politique au Burundi suite aux élections de 2015 et interdiction d'exportation des productions agricoles du Burundi vers le Rwanda suite aux tensions politiques entre les deux pays ; insécurité le long de la frontière avec le Nigéria au Niger ; tensions politiques et tracasseries policières et administratives en RD Congo ; agitations et troubles latents mais quasi permanents en Haïti) ;
- A leur inclusion ou non dans des programmes de co-financement précédents (oui pour les districts de Nyagatare et Gakenke au Rwanda, les provinces de Bubanza et de Cibitoke au Burundi, la région de Maradi au Niger (FBSA), les départements Ouest, Sud et Grand'Anse en Haïti, et les territoires de Bagata, Mabanza-Ngungu et Popokabaka en RD Congo, non pour Irob et Enderta en Ethiopie, le département Sud-Est en Haïti, la région de Zinder au Niger, et le territoire de Bukavu en RD Congo).

Les actions dans les pays partenaires ont été conçues et sont mises en œuvre de manière participative à tous les niveaux et dans chacune de leurs phases. Ainsi, elles ont été formulées lors d'ateliers participatifs incluant les partenaires et des représentants des groupes cibles et des autres parties prenantes. Lors de leur mise en œuvre, les actions font appel à la participation des individus, des ménages et des communautés bénéficiaires – que ce soit à travers des comités de gestion ou à travers leurs contributions en main d'œuvre, en matériels, etc. – tandis que des représentants des bénéficiaires et des autres parties prenantes participent, ensemble avec les partenaires, dans les différentes étapes de suivi-évaluation.

Si ces actions visent toutes l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans ses 4 dimensions (disponibilité, accessibilité, stabilité et utilisation, avec des accents qui varient selon le contexte de chaque pays), elles cherchent à atteindre ce but au travers de l'empowerment des groupes cibles, où empowerment est entendu comme un processus itératif et circulaire de sensibilisation, conscientisation et mobilisation pour l'action. L'hypothèse est, en effet, que pour qu'une amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle soit structurelle et durable elle doit nécessairement être accompagnée d'un processus d'empowerment qui résulte en l'autonomisation des groupes cibles (dans le sens d'une mise en relation telle que les groupes cibles restent ou deviennent maître des interactions dans lesquelles ils s'engagent). En d'autres mots, le programme se veut être facilitateur de changement et accompagner les ménages et les personnes vulnérables pour qu'ils soient en condition de (re)prendre le pouvoir sur leur propre vie, dans le respect de tous.

La stratégie de mise en œuvre repose en outre sur un travail aussi bien avec les publics directement concernés (ménages paysans vulnérables, jeunes désœuvrés, personnes sans terre, etc.) qu’avec des acteurs relais, que ce soient des individus (e.g. paysans modèles et/ou relais, points focaux justice et paix, etc.) ou des organisations (e.g. organisations paysannes, groupements d’agriculteurs, coopératives, etc.) ou des institutions (e.g. comités de gestion, comités d’alerte précoce, groupements d’épargne et de crédit, etc.) de base.

3. FINALITÉ ET OBJECTIFS DE L’ÉVALUATION

L’évaluation finale concernera **l’ensemble du programme EMMo** et aura comme finalité a) la **redevabilité** envers les bailleurs et les autres parties prenantes et b) l’**apprentissage** collectif et mutuel. Ces deux éléments seront réalisés par la réponse à un nombre limité de questions évaluatives (à peaufiner et à prioriser lors de la phase de cadrage) et par l’appréciation des résultats obtenus et des principales approches et méthodologies appliquées pour les réaliser, sur base des critères CAD (pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité).

Ainsi, les objectifs de l’évaluation sont les suivants :

- **Apprécier tous les outcomes** et résultats, qu’ils aient été atteints ou non, en prenant en compte **tous les critères CAD** ;
- **Documenter les enseignements et les leçons apprises** au cours de la mise en œuvre du programme en vue de leur capitalisation, notamment entre les partenaires de mise en œuvre ;
- **Formuler des recommandations** en vue de l’amélioration des stratégies d’intervention de CI.be et CJP dans le cadre du prochain programme (dans le but de renforcer l’articulation entre l’action en Belgique et celle des pays partenaires ainsi que la cohérence globale du programme et les apprentissages entre pays, et de tirer les leçons de 5 ans d’action construite autour du concept d’empowerment) ainsi qu’en appui des réflexions stratégiques de CI.be et CJP et leur future collaboration.

A noter que :

- Pour chaque outcome, une sélection d’approches, de résultats et/ou de types d’activités qui sont représentatifs pour l’outcome sera évaluée ;
- Si elle doit prendre en compte tous les critères CAD, l’évaluation peut se concentrer pour chacun des outcomes que sur les critères les plus pertinents dans le contexte de cet outcome particulier. Lesquels des critères seront évalués pour quels outcomes sera déterminé en consultation avec l’équipe des évaluateurs. A titre indicatif, le tableau ci-dessous – établi en concertation avec les équipes sur le terrain – représente l’importance relative qu’on souhaiterait accorder par pays à chacun des critères CAD.

CRITÈRES	BELGIQUE	BURUNDI	ETHIOPIE*	HAÏTI	NIGER	RD CONGO	RWANDA
Pertinence	XX	X		X	X	X	XX
Efficience	X	X		X	X	X	X
Efficacité	X	XX		X	XXX	XX	XX
Impact	XX	XXX		XXX	XX	XXX	XXX
Viabilité	X	XX		XXX	XXX	XX	XX

* En novembre 2020, un conflit armé entre des forces régionales et l’armée fédérale de l’Ethiopie a éclaté en Tigray, la région où le programme EMMo intervient. Les activités du programme ont depuis lors été suspendues et la région est quasiment inaccessible aux organisations humanitaires et de développement.

4. CRITÈRES D’ÉVALUATION ET QUESTIONS ÉVALUATIVES

L’évaluation appréciera les outcomes et les résultats sur base des **critères CAD** (pertinence, efficience, efficacité, impact et viabilité) et portera un intérêt particulier à la performance des interventions en matière d’**égalité entre les sexes**, l’**inclusivité** dans la lutte contre la pauvreté et le **renforcement organisationnel** des groupes cibles.

Questions évaluatives

Certaines des questions proposées ci-dessous sont pressenties comme étant davantage orientées sur l'action en Belgique, tandis que d'autres concernent surtout les actions dans les pays partenaires. Lors de la phase du cadrage de l'évaluation, les priorités communes par rapport à ces questions seront précisées.

Pertinence

- Le programme était-il suffisamment concentré sur les priorités identifiées ?
- Les relations causales entre activités, résultats et objectifs spécifiques des cadres logiques, et entre empowerment et sécurité alimentaire et nutritionnelle, identifiées par les théories de changement, se vérifient-elles ?
- *Les relations causales entre activités, résultats et objectif spécifique du cadre logique, et entre empowerment et société durable, inclusive et responsable, identifiées par la théorie de changement, se vérifient-elles ?* [BE]
- Les approches et les types d'activités dans les pays partenaires, ont-elles été pertinentes dans le sens que les catégories les plus vulnérables ont été atteintes ? Si non, quelles catégories de vulnérables se sont trouvées exclues, pourquoi, et comment aurait-on pu les inclure mieux étant donnée la logique d'intervention ?
- Les approches et les types d'activités sont-elles adaptées aux besoins des groupes-cibles dans le cadre des objectifs qui leurs ont été assignés ?
- Pendant la mise en œuvre, les décisions de gestion du programme ont-elles été guidées par l'amélioration de la pertinence de l'intervention (par rapport aux besoins des groupes cibles et par rapport à la vision, la mission, les besoins et/ou les politiques des partenaires et des principales autres parties prenantes) en faveur de la réduction de la pauvreté et/ou la promotion d'une société durable, inclusive et responsable ?
- Dans quelle mesure la thématique du genre a-t-elle été prise en compte au niveau des approches développées et de la mise en œuvre réelle des activités ?
- Comment les liens entre les différentes actions ont-ils été construits et renforcés afin d'améliorer la pertinence (et l'efficacité) des actions ?

Efficiences

- Le programme a-t-il contribué à l'empowerment et/ou la sécurité alimentaire et nutritionnelle avec des méthodes efficaces en termes de coûts, comparables à celles des bonnes pratiques observées dans des programmes similaires ?
- Les activités des actions, ont-elles été effectuées tel que planifié et avec les moyens prévus ?
- Les actions, ont-elles touché le nombre de personnes, de ménages, de publics, d'organisations visés ?
- La coordination et le suivi-évaluation du programme ont-ils été efficaces ?

Efficacité

- La progression en termes d'outputs a-t-elle été réalisée adéquatement (en référence aux indicateurs des résultats) et la qualité des outputs est-elle satisfaisante dans le sens que les bénéficiaires ont effectivement accès et utilisent les outputs ? Quels facteurs ont favorisé, respectivement contraint, l'efficacité du programme ?
- Est-ce que l'auto-évaluation via les scores de performance tout au long du programme a été bien menée et reflète bien le progrès ?
- Quelles sont les approches et/ou types d'activités qui ont contribué davantage et/ou de manière innovante aussi bien à l'amélioration de la sécurité alimentaire qu'à l'empowerment/l'autonomisation des groupes cibles ?
- *Quelles sont les leçons à tirer de la mise en œuvre de l'action en Belgique par rapport aux approches et/ou types d'activités qui contribuent davantage et/ou de manière innovante à l'empowerment des groupes cibles ainsi qu'à une société plus durable, inclusive et responsable ?* [BE]
- Dans quelle mesure, au cours de la mise en œuvre, les interventions ont-elles intégré les enseignements et leçons tirées des expériences d'autres pays et d'autres acteurs concernant les facteurs qui facilitent ou entravent le succès de l'approche, l'empowerment et/ou l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les décisions de gestion du programme montrent la prise en compte de l'évolution des résultats mesurés ?
- Dans quelle mesure les actions ont-elles abouti à des réalisations accessibles de manière équitable par aussi bien les femmes et les hommes ?

- Comment les interconnexions des thématiques propres à CJP et CI.be peuvent-elles être renforcées davantage ?
- Les actions dans les pays partenaires, ont-elles informé de manière efficace et pertinente les activités de sensibilisation, d'ECMS et de plaidoyer en Belgique ? Dans quelle mesure les partenaires de mise en œuvre se sont-ils reconnus dans les plaidoyers dans lesquels s'est engagée l'action en Belgique ?
- Dans quelle mesure les visites de terrain communes CJP/CI.be ont-elles contribué positivement à renforcer les liens entre les différentes actions du programme ? [Belgique, Haïti, RD Congo]

Impact

- Quels sont les changements observables dans les compétences, les connaissances, les attitudes et/ou les comportements des groupes cibles (en matière de pratiques familiales essentielles, de stratégies d'adaptation, ...) ;
- Quels sont les changements observables au niveau de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes cibles ?
- Les interactions des équipes du programme avec les autres acteurs de développement (y compris d'autres acteurs belges ainsi que les autorités locales, les services techniques d'état, autres organisations, ...) ont-elles favorisé l'émergence de dynamiques synergiques et complémentaires ?
- La vision institutionnelle du programme et des actions a-t-elle favorisé l'appropriation par les parties prenantes et les groupes cibles ainsi que l'empowerment de ces derniers ?
- Dans quelle mesure les actions ont-elles contribué à réduire les inégalités entre hommes et femmes ?
- *Quelle a été la plus-value thématique de CJP et CI.be au sein de la société civile belge ? Quelle a été la plus-value de la collaboration entre CJP et CI.be ?* [BE]

Viabilité

- Quelle est la viabilité économique et sociale des principales infrastructures et institutions mises en place à travers le programme (y inclus l'aspect d'appropriation par les bénéficiaires) ?
- Quelle est la viabilité des résultats de nos activités auprès de nos publics-cibles ?
- La dimension « environnement » a-t-elle été prise en compte suffisamment au niveau des approches développées et de la mise en œuvre réelle des activités ?

5. RÉSULTATS ATTENDUS

- Des conclusions par rapport à l'atteinte des outcomes et des résultats en termes de leur pertinence, efficacité, impact et viabilité ;
- Des recommandations en réponse aux questions évaluatives ;
- Des recommandations pour une meilleure synergie, complémentarité et/ou collaboration avec d'autres parties prenantes et acteurs de développement actifs dans les zones d'intervention en vue d'une meilleure pertinence et efficacité des actions ;
- Des recommandations sur l'optimisation d'un dispositif de suivi-évaluation d'un programme commun et multi-pays ;
- Des recommandations pour le renforcement de l'opérationnalisation des dimensions genre et environnement dans la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du programme ;
- Des recommandations sur la meilleure appropriation du programme par les partenaires de mise en œuvre ;
- Des recommandations pour l'optimisation de l'articulation entre les différentes actions d'un programme commun et multi-pays ;
- Des recommandations pour une meilleure cohérence stratégique entre CI.be et CJP ;
- Des recommandations pour un renforcement de l'articulation thématique entre CI.be et CJP ;
- Des recommandations sur tout autre sujet qui ressort des constats de ce travail.

6. MÉTHODOLOGIE

L'offre de l'évaluateur en réponse au présent appel comprendra une proposition méthodologique qui montre de quelle manière l'équipe d'évaluation procèdera pour atteindre les objectifs de l'évaluation, pour que l'évaluation soit utile et pour présenter des résultats qui répondent aux standards de qualité CAD pour l'évaluation de la coopération au développement. La méthodologie proposée devra être « corona-proof » et/ou comprendre un plan de contingence qui permet de répondre à d'éventuelles détériorations de la situation sanitaire. La proposition méthodologique contiendra :

- Une analyse préliminaire de l'évaluabilité, qui devra montrer les principales conditions et limites auxquelles l'évaluation sera confrontée dans la réalisation des objectifs prévus et dans la quête de réponses aux questions posées. Il sera également indiqué comment les problèmes d'évaluabilité peuvent être résolus ;
- L'approche théorique-méthodologique générale qui guidera l'évaluation finale ;
- Une proposition concernant l'accompagnement de l'auto-évaluation et son intégration dans l'approche et le déroulement de l'évaluation finale en tant que telle ;
- Une proposition de cadre d'analyse/matrice d'évaluation pour l'évaluation externe reprenant les questions d'évaluation, critères de jugement, moyens et sources d'information. Cette matrice est un outil pour la mise en œuvre des questions d'évaluation, mais ne remplace pas l'approche théorique-méthodologique qui guidera l'évaluation et qui devra se refléter de manière claire et différenciée dans la proposition ;
- Une description des techniques d'évaluation qui seront utilisées pour collecter, classer, analyser et présenter les données nécessaires :
 - L'utilisation et l'analyse de données quantitatives déjà existantes et accessibles est encouragée. L'utilisation de méthodes quantitatives impliquant la collecte de données de première main par l'équipe d'évaluation n'est pas demandée ;
 - L'équipe d'évaluation privilégiera là où possible des méthodes participatives (groupes focaux, PRA, entretiens avec équipes de mise en œuvre, partenaires et parties prenantes, ateliers de restitution, ...), prenant en compte les suggestions méthodologiques proposées dans le tableau ci-dessous (tableau à titre indicatif et établi en concertation avec les équipes sur le terrain, qui indique les préférences méthodologiques par pays).

MÉTHODOLOGIE* **	BELGIQUE	BURUNDI	ETHIOPIE	HAÏTI	NIGER	RD CONGO	RWANDA
Etude de documents (desk study)	X		XXX	XXX	X		
Étude de terrain par évaluateur externe	XXX	XXX			(XXX)	XXX	XXX
Evaluation externe participative (auto-évaluation accompagnée)		XX		XXX	XX	XX	XX

* « étude de terrain par évaluateur externe » = déplacement sur le terrain par un membre de l'équipe des évaluateurs contractés ; « évaluation externe participative » = auto-évaluation organisée au niveau de et par l'équipe de mise en œuvre, encadrée/accompagnée par l'équipe des évaluateurs externes.

** Le tableau est à titre indicatif. Tenant compte des contraintes budgétaires, il est probable qu'au maximum quatre études de terrain pourront être organisées (Belgique et trois pays partenaires ; tenant compte de la situation sécuritaire en Ethiopie et en Haïti, ces études de terrain devront avoir lieu dans trois des quatre autres pays – Burundi, Rwanda, Niger, RD Congo).

Les sources d'information suivantes seront mises à la disposition de l'évaluateur (liste pas exhaustive) :

- Les documents technique et financier des actions y inclus les cadres logiques et les théories de changement ;
- Le rapportage annuel moral (scores de performance, leçons apprises) avec les rapports annuels narratifs ;
- Les rapports annuels financiers ;
- Le rapport d'évaluation intermédiaire avec sa réponse managériale ;
- Les rapports des comités de pilotage du programme ;
- Les données et les rapports de suivi collectées et produits de manière régulière par les partenaires de mise en œuvre ;

- Autres documents concernant des rencontres, des formations, etc., organisées dans le cadre du programme (comptes-rendus, rapports, ...);
- Les personnes ressources au niveau de CI.be et CJP à Bruxelles ainsi qu'au niveau des représentations de CI.be et les partenaires de mise en œuvre dans les pays partenaires;
- ...

7. GESTION DE L'ÉVALUATION

La **coordination du programme EMMo** sera aussi responsable de la coordination de l'évaluation finale. Elle sera le premier interlocuteur pour l'équipe d'évaluation, avec qui des rencontres auront lieu au moins à certains moments précis du processus : le briefing de départ, la finalisation des termes de référence et la note de cadrage, la discussion de l'approche méthodologique détaillée, etc.

Elle se chargera ensuite du suivi, de l'accompagnement et de la facilitation du processus d'évaluation finale, et plus concrètement de :

- La facilitation de l'accès de l'équipe d'évaluation aux sources d'information pertinentes (documentations, données, personnes);
- La facilitation de la communication entre l'équipe d'évaluation, les équipes et les partenaires de mise en œuvre du programme et autres parties prenantes;
- Le suivi et l'assurance de la qualité du processus.

Un **comité d'accompagnement** sera mis en place au niveau de CI.be et CJP. Il sera responsable de la procédure d'appel d'offres et de la sélection de l'évaluateur externe, de la discussion d'abord de la note de cadrage et plus tard du rapport provisoire (séance de restitution) et des commentaires y afférents, de l'approbation du rapport final et de la réponse managériale.

La formulation de ces termes de référence s'appuie sur un processus consultatif des partenaires de mise en œuvre continu tout au long du programme. Ils seront consultés au cours du processus d'évaluation finale aux moments opportuns (note de cadrage, restitutions sur le terrain, rapport d'évaluation provisoire, ...). Ces partenaires auront un double rôle : ils figureront comme sources d'information et de données et aussi comme facilitateurs logistiques des visites sur le terrain (organisation du transport pour l'équipe d'évaluation, organisations des rencontres demandées par l'équipe d'évaluation, etc.).

8. RAPPORTS ET RESTITUTION

Nature des documents à rendre

Selon un calendrier agréé en début d'évaluation et conformément au § 9.1., l'équipe d'évaluation fournira, en version électronique modifiable (Word) et en version électronique non-modifiable, les documents et les rapports suivants.

- Une **note de cadrage méthodologique** précisant l'approche et les méthodes qui seront employées par l'équipe d'évaluation pour la collecte des données et des informations requises;
- Des **rapports partiels et/ou intermédiaires** dont la nature et le calendrier seront déterminés par la note de cadrage;
- Un **rapport provisoire** d'évaluation pour discussion et commentaire par CI.be, CJP et les partenaires de mise en œuvre;
- Un **rapport final** d'évaluation tenant compte des remarques formulées sur le rapport provisoire et/ou en ajoutant en annexe le recueil des commentaires pas pris en compte dans le rapport définitif, accompagné des raisons justifiant cette non prise en compte;
- Une **note** dans l'optique d'**apprentissage institutionnel** qui reprend les enseignements méthodologiques qui peuvent être tirés de l'évaluation finale. Cette note appréciera la manière dont l'équipe d'évaluation ait pu, avec ou sans difficultés, mettre en œuvre les services proposés dans leur offre.

Qualité des documents

Les notes et les rapports doivent être compréhensibles et d'une bonne lisibilité. Les principaux utilisateurs de ces documents seront les équipes de terrain et les équipes opérationnelles à Bruxelles, ainsi que, pour le rapport final, le bailleur du programme. Les résultats et les analyses doivent être détaillés. Le lien causal entre

constats, conclusions et recommandations doit être clairement visible et faire apparaître clairement les séquences du raisonnement. Les conclusions et les recommandations doivent être motivées et utilisables de manière optimale par les parties prenantes à l'évaluation finale (CI.be, CJP, leurs partenaires de mise en œuvre, DGD, autres parties prenantes, ...). Dès lors il est important que les recommandations soient présentées en nombre restreint et par ordre de priorité et qu'elles soient opérationnelles afin de faciliter la réponse managériale des parties prenantes. Elles seront en outre accompagnées d'une présentation des différentes options envisageables et des risques et limites liés à chaque option.

Structure du rapport final

- La table des matières ;
- Le tableau des abréviations et des acronymes ;
- Le résumé exécutif (trois pages au maximum, reprenant les principaux constats, conclusions et recommandations, avec leur interprétation et argumentation) ;
- Eléments d'informations sur le programme ;
- La méthodologie et l'approche utilisées ;
- Les réponses aux questions évaluatives ;
- Les constats et leçons (au sens de la définition du glossaire du CAD) ;
- Les recommandations sous forme de tableau (Constat – Recommandation – Acteur visé) ;
- Les conclusions ;
- Les annexes (les Termes de Référence ; la liste des personnes rencontrées ; la liste de la documentation consultée ; les commentaires pas pris en compte, accompagnés des raisons justifiant cette non prise en compte).

9. ASPECTS PRATIQUES

9.1. DÉROULEMENT

Phase 1 : cadrage de la mission

L'équipe d'évaluation finalisera l'approche méthodologique proposée dans son offre sur base des premiers briefings par CI.be et CJP et une première lecture des documents qui leur seront transmis. La documentation sera mise autant que possible à la disposition des évaluateurs dès le début de leurs travaux. Cette étape sera l'occasion pour les évaluateurs et CI.be et CJP d'établir les priorités communes dans les questions évaluatives proposées ci-dessus (§ 4). Pendant cette phase, des entretiens peuvent déjà être organisés avec un(e) ou des gestionnaires de la DGD.

Phase 2 : accompagnement méthodologique et validation des auto-évaluations

Pour certains des outcomes, notamment ceux qui ne seront probablement pas concernés par une visite de terrain des évaluateurs, des auto-évaluations pourront être organisées par les partenaires et les équipes de mise en œuvre. Ces auto-évaluations se veulent être complémentaires et en appui de l'évaluation externe, et leurs résultats devront être intégrés dans l'évaluation finale. Les auto-évaluations seront accompagnées méthodologiquement par l'équipe des évaluateurs externes, qui veillera à et validera le processus et la pertinence des auto-évaluations pour l'évaluation finale en tant que telle, selon des procédures agréées en consultation avec les commanditaires.

Phase 3 : desk study et préparation des visites de terrain

Trois des six outcomes des pays partenaires feront l'objet d'un desk study complété par des entretiens avec les gestionnaires de pays de CI.be basés à Bruxelles et, le cas échéant, par une auto-évaluation. Les trois autres pays partenaires ainsi que l'objectif spécifique concernant la Belgique feront l'objet d'une évaluation « sur le terrain » (voir ci-dessous).

Pendant cette phase, les principales parties prenantes concernées par les visites de terrain seront identifiées. Le consultant international de l'équipe des évaluateurs externes aura des entretiens avec les acteurs-clés en Belgique. Les consultants international et nationaux de l'équipe des évaluateurs externes feront la lecture de la documentation disponible et élaboreront, pour chaque action qui sera visitée sur le terrain, une approche méthodologique (y inclus le calendrier, les personnes et/ou les groupes à rencontrer et l'organisation d'une première restitution).

Phase 4: visites de terrain

Les travaux de terrain concernent l'action en Belgique ainsi que les actions dans trois des six pays partenaires. A l'exception de la Belgique, la sélection des pays concernés par une visite de terrain tiendra compte des contraintes sanitaires, de sécurité, de temps et de budget ainsi que de la disponibilité en temps voulu des documentations et des données de suivi-évaluation, le potentiel d'apprentissage offert par l'action, le poids relatif de l'action dans le programme, les scores de performance des années 1 à 4, l'existence de problèmes particuliers de mise en œuvre, ... Les travaux de terrain se concentreront sur les interventions considérées les plus déterminantes dans l'atteinte des résultats et qui permettent d'extrapoler les conclusions au niveau des objectifs spécifiques.

Les visites de terrain doivent permettre de trianguler les informations obtenues de la lecture et de l'analyse de la documentation des actions par des observations directes et des entretiens (individuels et groupes focaux) sur place. A la fin de chaque mission de terrain, les constats provisoires seront présentés et discutés sur place lors d'une réunion de restitution avec les acteurs impliqués.

Phase 5 : rapportage et restitution

Un rapport provisoire sera rédigé par les consultants international et nationaux. Ce rapport sera présenté et discuté lors d'une séance de restitution à Bruxelles, à laquelle participeront CI.be et CJP. Il sera possible de formuler des remarques et de demander des adaptations de cette première version du rapport. Ensuite, tenant compte de ces discussions, le consultant international se chargera de la finalisation du rapport d'évaluation finale. L'évaluateur aura la liberté de prendre en considération ou non les remarques formulées. Toutefois, les remarques avec lesquelles l'évaluateur n'a pas tenu compte, devront être reprises dans une annexe accompagnée de la justification pour la non-prise en compte.

9.2. CALENDRIER PROVISOIRE

Calendrier provisoire :

	T3 21	T4 21	T1 22	T2 22	T3 22	T4 22
Draft TdR						
Partage draft TdR avec DGD						
Appel d'offres						
Analyse des offres						
Décision contrat						
Briefing						
Note de cadrage méthodologique						
TdR évaluation externe définitifs						
Partage TdR définitifs avec DGD						
TdR auto-évaluations						
Auto-évaluations						
Rapportage auto-évaluations						
Desk studies						
Visites de terrain						
Rapportage et restitutions						
Réponse managériale						
Diffusion rapport						
Capitalisation résultats évaluation						

L'évaluation finale se compose de plusieurs étapes distinctes, qui peuvent toutefois se chevaucher :

1. Auto-évaluations au cours du premier trimestre 2022 ;
2. Evaluation finale en tant que telle, au plus tard finalisée en avril 2022 :
 - Evaluation action Belgique ;
 - Evaluation actions pays partenaires.

Le nombre d'hommes x jours pour la réalisation de cette mission est estimé à environ 73 H-jours. A titre indicatif, il est proposé la subdivision suivante (une autre subdivision peut être proposée) :

- Phase 1 : 6 H-jours
- Phase 2 : 4 H-jours
- Phase 3 : 7 H-jours
- Phase 4 : 46 H-jours
 - ⇒ Etude de terrain pays partenaires : 32 H-jours pour 3 pays
 - ⇒ Etude de cas Belgique : 14 H-jours
- Phase 5 : 10 H-jours

9.3. BUDGET DISPONIBLE

Le budget prévu par le programme EMMo pour son évaluation finale est € 85.000. L'offre ne pourra pas dépasser ce montant.

9.4. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

L'équipe d'évaluation sera composée d'au moins un.e consultant-expert.e international.e, qui collaborera avec des experts nationaux pour les visites de terrain (et/ou l'accompagnement des auto-évaluations) dans les pays partenaires. Les CV des experts internationaux et nationaux proposé(e)s pour cette évaluation doivent être joints à l'offre technique et financière.

Expertise et expérience requises pour le(s) **consultant(s) international(aux)** (m/f) :

- Conception, exécution, suivi et évaluation de projet et programme (expérience d'au moins 10 ans) ;
- Organisation d'évaluations participatives ;
- Renforcement des capacités des organisations communautaires de base (« grassroots institutions ») et empowerment ;
- Domaines techniques :
 - Développement rural et sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
 - Groupements et coopératives d'épargne et crédit, chaînes de valeur et entrepreneuriat ;
 - ECMS et plaidoyer ;
- Maîtrise des méthodes « gestion axée aux résultats » et « théorie de changement » ;
- Expérience géographique en Afrique sub-saharienne.

Expertise et expérience requises au sein de l'équipe des **consultants nationaux** (m/f) :

- Conception, exécution, suivi et évaluation de projet et programme (expérience d'au moins 5 ans) ;
- Développement rural et sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
- Expertises spécifiques liées aux actions sélectionnées pour les visites de terrain ;
- Connaissance du contexte local ;
- Maîtrise des langues locales ;
- Maîtrise de la méthode « gestion axée aux résultats ».

9.5. SÉLECTION DE L'ÉVALUATEUR

Les offres seront évaluées sur base de la qualité de l'offre technique (60%) et le prix des services offerts (40%). L'offre technique (60%) sera évaluée sur base de :

- L'approche méthodologique et compréhension des termes de référence ;
- L'approche proposée pour l'organisation pratique de l'évaluation (chronogramme indicatif des différentes phases) ;
- La qualification et l'expérience dans les différents domaines du point 9.4. ci-dessus du(des) consultant(s) international(aux) proposé(s) pour l'évaluation ;
- La qualification et l'expérience dans les différents domaines du point 9.4. ci-dessus des consultants nationaux proposés pour l'évaluation.

Pour l'offre technique, le soumissionnaire devra obtenir 60% des points afférents à ce critère. A défaut, l'offre sera écartée.

L'offre financière (40%) sera évaluée sur base de :

- Le prix forfaitaire global (20%) ; la note (NPX) pour le prix d'une offre X sera calculée de la manière suivante : $NPX = 20 \times (\text{prix de l'offre la plus basse}) / (\text{prix de l'offre X})$;
- Le prix moyen d'une journée de service (20%) ; la note (NPMX) pour le prix moyen d'une journée de service de l'offre X sera calculée de la manière suivante : $NPMX = 20 \times (\text{prix moyen le plus bas}) / (\text{prix moyen de l'offre X})$. Le prix moyen d'une journée de service sera calculé en divisant la somme salaire/per diem/logement prévue pour l'équipe d'évaluation par le nombre de jours de service proposés.

Tout soumissionnaire s'engage à ne pas avoir de conflit d'intérêt relatif au programme à évaluer, y compris dans ses phases préparatoires.

9.6. MODALITÉS DE DÉPÔT DES OFFRES

Les offres doivent être envoyées au plus tard le 31 octobre 2021 à Mark Breusers (m.breusers@caritasint.be), avec copie à Timur Uluç (timur.uluc@justicepaix.be) et Jozef Serneels (j.serneels@caritasint.be).

Pour toute question ou demande d'information concernant cet appel d'offres, veuillez contacter m.breusers@caritasint.be. Toutes les réponses seront également anonymisées et publiées sur les sites internet de Caritas International et la Commission Justice et Paix.

ANNEXE 1 : THÉORIE DE CHANGEMENT DU PROGRAMME EMMO

L'ambition affichée dans ces pages est d'utiliser ce programme commun pour nous alimenter mutuellement, au travers des membres de nos réseaux de partenaires et de nos antennes locales, afin de mobiliser plus largement et d'être plus efficaces et cohérents dans nos démarches tant individuelles que collectives. L'atteinte de nos objectifs implique une approche méthodologique fondée sur l'échange et la confiance, ainsi que des dispositifs de suivi et d'évaluation robustes qui seront partagés avec le secteur. C'est en tous les cas dans ce climat que nous avons identifié les chemins de changement qui nous occuperont ces 5 prochaines années et qui sont présentés dans la théorie générale du changement qui suit.

Faire converger des voies de changement pour consacrer l'Agenda 2030, la bonne gouvernance, le vivre-ensemble et une consommation responsable à l'échelle mondiale.

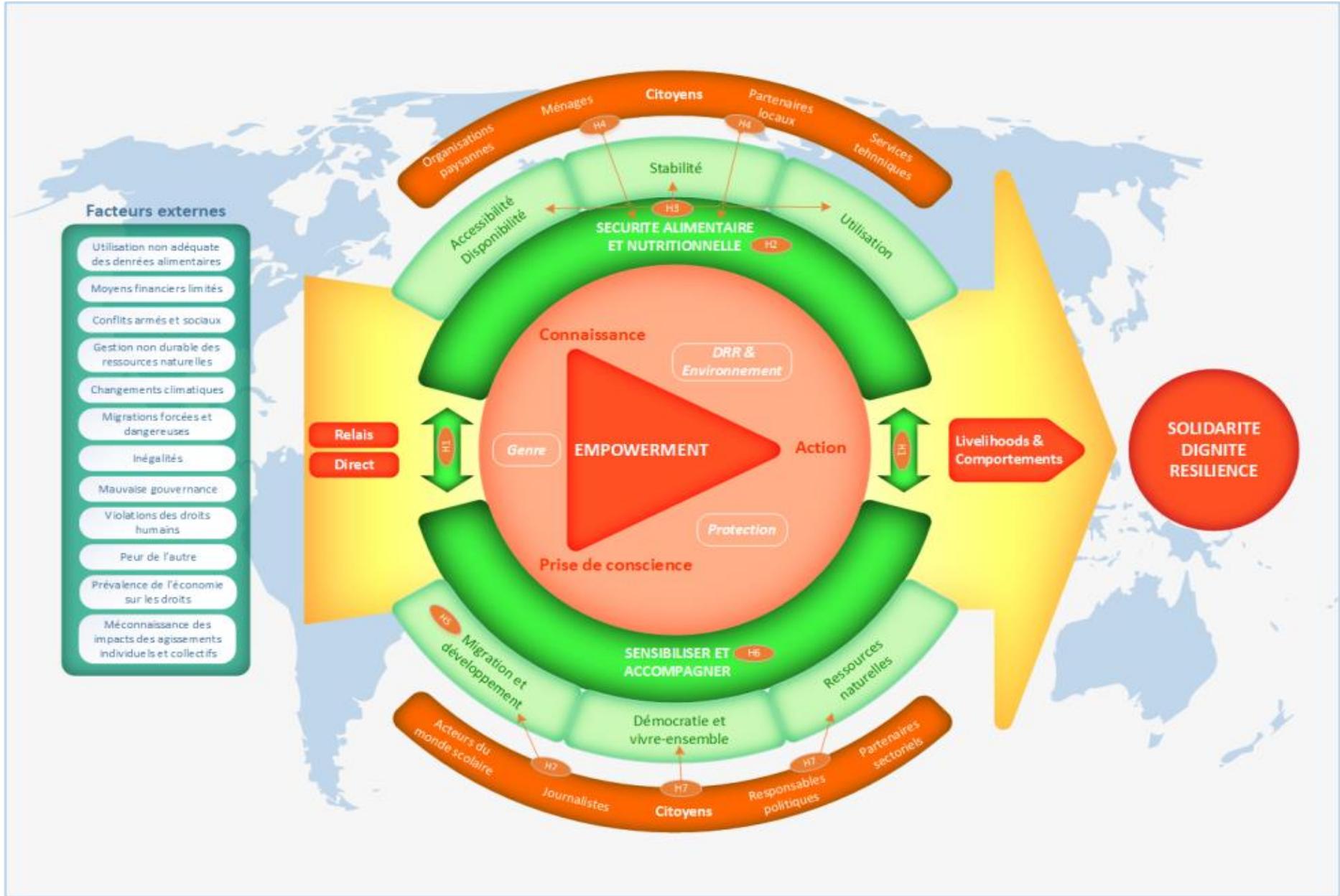
Notre monde est bousculé par la multiplication des conflits armés et sociaux, les crises humanitaires complexes, le creusement des inégalités, les atteintes au respect des droits humains, la mauvaise gouvernance, les dégradations de l'environnement et la mauvaise gestion des ressources naturelles ; avec pour conséquences, le recul des progrès enregistrés sur le front de la pauvreté et des mouvements migratoires en évolution constante aux détours desquels de trop nombreuses personnes risquent leur vie. La mise en œuvre de l'Agenda 2030 commence aujourd'hui et nécessite de travailler sans relâche à la promotion d'un monde plus juste, en portant une attention particulière à l'équité des genres, à la justice environnementale et à la protection des populations les plus vulnérables. Plus que jamais, nos efforts conjugués doivent consacrer la paix, l'ouverture, l'équité, l'égalité et la bonne gouvernance, en ce compris l'état de droit, la démocratie, la redevabilité, les droits humains et la non-discrimination. En agissant ensemble en conséquence et en cohérence, nous œuvrerons à la prise de conscience de l'interdépendance étroite qui existe entre les questions de pauvreté, les problèmes sociaux, les transformations économiques, les mouvements migratoires, les changements climatiques et les enjeux environnementaux.

L'empowerment des populations vulnérables...

Le véritable cœur de notre action pour atteindre ces objectifs est l'empowerment de nos publics : les étudiants, les enseignants, les journalistes, les responsables politiques, les organisations paysannes, les partenaires locaux et les ménages. Notre rôle est d'être des facilitateurs de changement. Notre expérience de travail nous montre que si les véritables acteurs – nos publics et nos partenaires dans nos pays d'intervention – sont renforcés et accompagnés dans leur démarche d'auto-développement, ils seront en position de (re)prendre en main leur propre vie, dans le respect de tous (H1)². Ils seront renforcés à travers les trois piliers de notre approche que sont l'accès à la connaissance, l'accompagnement dans la prise de conscience et l'action. Cette notion d'empowerment mènera à de meilleures conditions de vie et à un changement de certains comportements et attitudes. La stratégie de mise en œuvre, au Nord comme au Sud, implique de travailler à la fois avec les publics directement bénéficiaires de l'action mais aussi et surtout avec des personnes ou groupes dits "relais multiplicateurs" qui seront à leur tour des acteurs de changement.

Deux voies sont considérées pour contribuer à ces changements. La première vise à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle à travers ces trois axes dans six pays en proie à une grande pauvreté – pays où nous avons été présents ces dernières années et où nous avons construit un réseau solide de partenaires. La deuxième vise à sensibiliser et former les populations vivant en Belgique aux liens entre les migrations et le développement, et à l'interdépendance qui existe entre nos modes de vies (choix de consommation) et les contextes de mauvaise gouvernance économique, politique et environnementale. Au-delà du constat, il s'agit pour nous de faciliter et de permettre un engagement et une mobilisation concrète de la part de nos publics, qu'ils soient responsables politiques, acteurs éducatifs, migrants, journalistes ou citoyens, et ce en vue d'une citoyenneté responsable, active, critique et solidaire.

² Pour une analyse théorique de cette approche et des risques impliqués (notamment concernant la signification et la « mesure » de l'empowerment), voir le travail de Naila Kabeer (1999). Selon Kabeer l'empowerment est le processus par lequel ceux qui ont été dépossédés de leur capacité à faire des choix de vie stratégiques acquièrent cette capacité. Voir également le travail d'Amartya Sen (1992,1997), selon qui l'empowerment fait référence au renforcement des capacités, autrement dit au potentiel qu'ont les individus de vivre la vie qu'ils ont choisie. Ces deux approches ont résisté à l'épreuve du temps.



... en affirmant un développement durable...

En nous inscrivant dans l'Agenda 2030, nous considérons le droit à l'alimentation comme point de départ d'un développement durable. Si nous renforçons l'agriculture paysanne, nous pourrions conserver le tissu social et nous permettrions aux familles vulnérables de vivre décemment de leur travail (**H2**), en produisant une nourriture essentielle, saine, abordable et respectueuse des ressources naturelles.³ La réalisation de cette situation souhaitée impliquera de promouvoir et de favoriser une responsabilité partagée entre hommes et femmes ; d'affirmer les droits des femmes – particulièrement en leur assurant un meilleur contrôle des ressources naturelles, financières et humaines ; de développer des outils financiers adaptés aux nécessités des exploitations familiales, en partant de leurs droits spécifiques ; de renforcer les capacités individuelles et structurelles des familles, des organisations de paysans et des partenaires locaux afin de leur assurer une position plus favorable dans les processus de négociation avec les autres acteurs de la société civile et les agents publics au niveau local et national. Une telle stratégie vise la diversification des activités, aussi bien « on-farm » que « off-farm » et la création de liens entre le monde rural et le monde urbain.

Notre approche se fonde sur la capacité des paysans et des organisations partenaires à jouer un rôle moteur dans le transfert de connaissances et le renforcement des individus et structures dans une perspective de changement nourrie par des valeurs telles que l'intérêt commun, la solidarité interpersonnelle et la confiance mutuelle. Nous répondrons aux défis qui se répartissent en deux catégories. D'une part, nous savons que si nous agissons sur les contraintes locales en matière d'accessibilité, de disponibilité et de stabilité, la sécurité alimentaire sera améliorée (**H3**)⁴. Sur ce point, nos activités relèveront de l'innovation technique, notamment en matière de digitalisation, mais toujours en tenant compte des savoirs endogènes, elles veilleront également à soulager les femmes des travaux pénibles, et reposeront sur la mobilisation de ressources financières. D'autre part, si nous assurons la promotion de la dimension nutritionnelle de la sécurité alimentaire, nous nous basons sur les potentialités locales existantes et nous les capitalisons (**H4**)⁵. Cette approche se conçoit en lien étroit avec les ménages afin d'œuvrer à l'amélioration de leur état nutritionnel, d'éviter qu'ils ne tombent (à nouveau) dans la précarité, de leur assurer un accès à une alimentation équilibrée et à l'eau potable, de promouvoir une utilisation adéquate de ces denrées, et de garantir de meilleures conditions d'hygiène au sein des ménages.

... au sein d'une société en mouvement...

Notre seconde voie de changement est la sensibilisation et l'accompagnement à l'action à travers les différents processus de l'éducation au développement (sensibilisation, conscientisation, mobilisation, engagement et plaidoyer) sur les thèmes de migration et développement, consommation et exploitation des ressources naturelles, démocratie et vivre-ensemble. En appui à ceci, nous observons et étudions les réalités sociales, et nous nous faisons le relais des demandes et besoins de personnes vivant en situation de vulnérabilité, afin que nos publics comprennent les mécanismes et comportements qui contribuent aux inégalités, ainsi que leurs impacts sur les conditions de vie d'autrui. Nous initierons des recherches qui nous permettront de construire des argumentaires et positions raisonnés et nous adopterons une approche transsectorielle et cohérente de plaidoyer, d'éducation et de sensibilisation, en intégrant les situations particulières des groupes vulnérables et en renforçant la participation des personnes dans le besoin ainsi que le rôle d'acteur potentiel de chacun.

Les flux migratoires nationaux, régionaux et mondiaux sont une réalité avec laquelle il nous appartient de composer. Les causes des migrations sont multiples, mais elles restent intrinsèquement liées aux questions d'inégalités (accès inéquitable aux ressources naturelles, aux droits de l'homme, au pouvoir), de (in)sécurité et de (manque d') opportunités. Paix, bonne gouvernance, respect des droits de l'homme et de l'environnement,

³ À ce sujet, voir, notamment, l'étude de la FAO 'Good practices in building innovative rural institutions to increase food security', FAO, 2012.

⁴ 'Investing in smallholder agriculture for food security: A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition', FAO, 2013.

⁵ 'Le rôle des organisations paysannes dans l'accès à la sécurité alimentaire et le soutien de ces organisations par les ONG belges', CCF, 2015.

développement durable, droit à la nourriture et à la terre, accès à l'eau et à l'hygiène, ressources naturelles gérées dans le respect des droits des populations locales, sont quelques-unes des conditions *sine qua non* à la construction d'une société donnant le choix aux individus de rester ou de migrer. Il existe aujourd'hui de nombreux mythes relatifs aux liens entre migration et développement et de leurs impacts en termes de gouvernance et de vivre-ensemble. Si ces mythes sont analysés, expérimentés, explicités, et (au besoin) dissipés, chacun sera en mesure d'esquisser des stratégies efficaces, des initiatives citoyennes et une solidarité mondiale (H5)⁶. Nous sous-estimons souvent l'impact de nos gestes et initiatives, positifs comme négatifs. Or pour atteindre cette solidarité mondiale, nous avons besoin de mieux comprendre pour mieux (aider à) agir.

...vers plus de solidarité.

Nous cherchons à affiner la compréhension citoyenne des interdépendances mondiales qui se jouent autour du lien migration-développement, en ce compris les flux migratoires internationaux et régionaux, l'impact de la mobilité des individus sur le développement durable, ainsi que la question de la gouvernance des ressources naturelles et de l'importance des processus de démocratisation. Notamment au travers d'ateliers de sensibilisation et de campagnes construites avec les partenaires de notre réseau mondial, nous cherchons à promouvoir l'engagement citoyen, en montrant comment le développement durable peut contribuer à combattre les maux à l'origine des migrations forcées, tels que les conflits, les inégalités, l'extrême pauvreté, l'insécurité alimentaire. D'une part, notre expérience de travail nous montre que si nous ciblons les étudiants et les populations vivant en Belgique, nous pourrions partager des connaissances et changer des comportements et d'attitudes (H6). D'autre part, si nous informons et accompagnons les journalistes, les (futurs) enseignants, les acteurs du secteur de l'ECMS et les décideurs politiques, ils auront la possibilité et la volonté de prendre des initiatives visant une meilleure gouvernance mondiale (H7), ce qui implique entre autres de s'attaquer aux causes des migrations forcées et de rendre les mouvements migratoires (plus) dignes, choisis, légaux, enrichissants pour tout le monde, respectueux des droits humains et du droit international. Et ce, toujours dans une approche sectorielle, partageant nos expériences, apprentissages, connaissances et conclusions avec nos pairs.

Dans nos activités de plaidoyer, nous mettons constamment en avant la défense du droit à l'alimentation, droit à la propriété, des droits des migrants et des réfugiés, de l'équité ainsi que la nécessité de changer nos modes de consommation et de production. Les personnes les plus vulnérables sont souvent les moins visibles, mais il est moralement impératif de les placer au centre de nos initiatives de solidarité, de plaidoyer et de sensibilisation. Nous souscrivons à l'Agenda 2030 : un monde inclusif, qui ne laisse personne à la traîne, est possible. Nous prôtons une gestion équitable des ressources naturelles de notre planète comme condition préalable à un développement juste et durable. Nourris par la réalité de nos divers terrains d'intervention, nous rêvons de résilience, de solidarité et de dignité.

⁶ Voir Crompton T., *Common Cause. The Case for Working with our Cultural Values*, 2010.

BELGIQUE

Objectif spécifique 1 : Les populations vivant en Belgique visées par le programme sont sensibilisées et conscientisées sur l'interconnexion entre les enjeux de migrations et développement, consommation et exploitation des ressources naturelles, démocratie et vivre-ensemble, s'engagent et se mobilisent en faveur d'une société durable, inclusive et responsable.

a. Zones d'intervention : Belgique.

b. Résultats attendus :

1. L'accès de nos publics cibles à des contenus de qualité sur les enjeux traités et leur interconnexion est renforcé ;
2. Des acteurs de l'ECMS en Belgique sont renforcés sur les enjeux traités et leur interconnexion via notre participation aux plateformes et via des synergies sur nos thématiques ;
3. Des acteurs du monde scolaire sont sensibilisés, conscientisés sur les enjeux traités et leur interconnexion et sont accompagnés dans leur engagement individuel ou collectif ;
4. Des acteurs politiques belges et européens sont sensibilisés, conscientisés et s'engagent sur les enjeux traités et leur interconnexion en faveur d'une société durable, inclusive et responsable.

c. Groupes cibles : populations vivant en Belgique, médias, acteurs de l'ECMS et de l'ED, acteurs du monde scolaire et décideurs politiques.

d. Bénéficiaires : 120.481 personnes (public touché par outils de sensibilisation, acteurs éducatifs ; élèves du secondaires et étudiants du supérieurs, décideurs politiques).

e. Partenaires de mise en œuvre : cet objectif spécifique est mis en œuvre par CJP et Cl.be (département de communication et plaidoyer) en collaborations avec d'autres organisations (acteurs multiplicateurs) comme Radio Chrétienne Francophone, Magazine Mixité Altérité, Nature et Progrès, Forum Universitaire pour le Coopération au Développement ; Coordination Nationale d'Action pour la Paix et la Démocratie (CNAPD), Katholiek Onderwijs Vlaanderen, etc. (voir annexe 3).

f. Parties prenantes : ACODEV, NGO-Federatie, CNCD-11.11.11, 11.11.11, Îles de Paix, Croix Rouge de Belgique ; RCN Justice et Démocratie, Entraide et Fraternité, etc. (voir annexe 3).

BURUNDI

Objectif spécifique 2 : Les capacités techniques et financières de 3.500 ménages vulnérables de Cibitoke sont renforcées et la mobilisation solidaire de leurs ressources est facilitée pour qu'ils assurent leur sécurité alimentaire et nutritionnelle.

a. Zones d'intervention : communes de Murwi (province de Cibitoke) et de Bubanza (province de Bubanza).

b. Résultats attendus :

1. Empowerment des personnes vulnérables ;
2. Empowerment des ménages de petits exploitants agricoles ;
3. Empowerment des structures représentatives et d'appui.

c. Groupes cibles : petits exploitants agricoles, femmes, jeunes désœuvrés et paysans sans terre.

d. Bénéficiaires : 3.500 ménages paysans (environ 19.000 personnes).

e. Partenaires de mise en œuvre : Bureau Diocésain de Développement de Bubanza et Inter Profession Fruits du Burundi.

f. Parties prenantes : ONGs locales (Union pour la Coopération et le Développement, Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement, etc.), Croix Rouge du Burundi, Croix Rouge de Belgique, Commission Diocésaine Justice et Paix, administrations communales, ministère et directions provinciales de l'agriculture et de l'élevage, ...

ETHIOPIE

Objectif spécifique 3: Strengthening food and nutrition security of targeted households and communities vulnerable to climate change hazards, marginalization and distress migration through promotion of climate-smart agriculture and diversified livelihoods in the districts of Irob and Enderta (Eastern and Southeastern Tigray).

a. Zones d'intervention : Irob district (Eastern Tigray zone) and Enderta district (Southeastern Tigray zone).

b. Résultats attendus :

1. Participatory institutions for sustainable natural resources management and access to natural resources and markets are established and/or strengthened;
2. The natural resources base is strengthened and maintained by soil and water conservation measures;
3. Crop and livestock production and income are improved and diversified by promoting climate-smart and innovative crops, breeds, practices and technologies;
4. Income opportunities for landless and/or young men and women are generated by promoting income generating activities and by vocational and entrepreneurship training;
5. Food utilization is improved by establishing, rehabilitating and protecting (multipurpose) water points and promoting hygiene, sanitation and nutrition education.

c. Groupes cibles : food insecure communities and smallholder households, female-headed households, landless households, unemployed young men and women.

d. Bénéficiaires : 41,084 inhabitants of 7 food insecure communities of which 18,670 (3,734 households) are direct beneficiaries (2,0721 food insecure smallholder households, of which 1,085 female-headed; 680 landless households, of which 354 female-headed; 333 unemployed youth, of which 153 women).

e. Partenaires de mise en œuvre : Ethiopian Catholic Church – Social and Development Coordinating Office of Adigrat.

f. Parties prenantes : autorités locales (des districts et des sous-districts), services techniques d'état au niveau des districts (agriculture et développement rural, eau, marketing et coopératives, santé, travail et affaires sociales, etc.), coopératives d'épargne et de crédit, centres de recherche, universités, ...

HAÏTI

Objectif spécifique 4 (Haïti) : La sécurité alimentaire et nutritionnelle de 765 ménages vulnérables ruraux des départements de Grande-Anse, du Sud, du Sud-Est et de l'Ouest est améliorée de façon durable.

a. Zones d'intervention : communes de Belle-Anse (département Sud-Est), Bonbon (département Grand'Anse), Prot-Salut (département Sud, uniquement en 2017) et Cornillon (département Ouest, uniquement en 2017).

b. Résultats attendus :

1. Les interventions et les choix des agriculteurs pour diminuer l'impact des aléas climatiques augmentent la production et sa valeur nutritionnelle ;
2. La disponibilité et l'accès aux produits agricoles et de pêche ont augmenté dans la communauté ;
3. Les ménages adoptent de meilleures habitudes alimentaires et hygiéniques ;
4. Le niveau d'engagement de la communauté dans la défense de ses droits et à influencer les décisions relatives à la bonne marche de la communauté a augmenté.

c. Groupes cibles : ménages ruraux vulnérables.

d. Bénéficiaires : 725 ménages (4.730 personnes) organisés en OCB (organisations communautaires de base).

e. Partenaires de mise en œuvre : les Caritas Diocésaines de Jacmel et Jérémie (pour les cinq ans du programme) et les Caritas Diocésaines de Cayes et de Port-au-Prince (pour 2017).

f. Parties prenantes : autorités locales (mairies et sections communales), services techniques de l'état (direction départementale de l'agriculture, bureau agricole communal, départements sanitaires, direction de la protection civile), autres ONGs et mouvements sociaux (Geomoun, Mouvement Paysan Papaye, ...), Fédérations des Familles Agro-écologiques, ...

NIGER

Objectif spécifique 5 : La sécurité alimentaire et nutritionnelle des communautés de 32 villages (2.500 ménages) des communes de Goula, Korahane, Gafati et Droum est améliorée durablement par le renforcement de leurs capacités et de leurs moyens d'existence.

a. Zones d'intervention : communes de Goula et Korahane (région de Maradi) et communes de Gafati et Droum (région de Zinder).

b. Résultats attendus :

1. Les communautés à la base sont renforcées pour qu'elles s'approprient des initiatives et innovations en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
2. La production agricole est augmentée et sécurisée ;
3. Le pouvoir d'achat des ménages est augmenté pour une promotion de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
4. L'état nutritionnel et l'accès à l'eau potable des ménages sont améliorés.

c. Groupes cibles : petits exploitants agricoles, femmes, jeunes (hommes et femmes) sans emplois, vulnérables sans terre.

d. Bénéficiaires : 2.500 ménages ou 18.000 personnes (bénéficiaires indirects : 29.027 ménages ou 208.855 personnes).

e. Partenaires de mise en œuvre : CADEV Niger – Bureau Diocésain de Maradi (CADEV Maradi).

f. Parties prenantes : autorités locales (préfectures et communes), services techniques de l'état (directions départementales de l'agriculture, de l'élevage, du développement communautaire, de la promotion de la femme et de l'enfant, etc.), Croix Rouge, Vétérinaires Sans Frontières, ...

RD CONGO

Objectif spécifique 6 (RD Congo) : La sécurité alimentaire, nutritionnelle et sanitaire de 2.400 ménages membres de coopératives dans les provinces du Kwilu, du Kongo Central, du Kwango et des femmes enceintes dans la province de Bukavu est durablement améliorée.

a. Zones d'intervention : les territoires de Bagata (province du Kwilu), Mbanza-Ngungu (province du Kongo Central), Popokabaka (province du Kwango) et Bukavu (province de Bukavu).

b. Résultats attendus :

1. Les coopératives ont consolidé et renforcé leurs capacités organisationnelles et institutionnelles ;
2. Les coopératives ont développé des systèmes de commercialisation des produits agropastoraux en faveur de leurs membres ;
3. Les ménages améliorent leurs pratiques familiales liées à la santé mère-enfant.

c. Groupes cibles : exploitants agricoles membres des coopératives créées lors du programme DGD précédent (2015-2016) et femmes enceintes dans le Sud Kivu.

d. Bénéficiaires : 2.400 exploitants agricoles répartis en 18 coopératives et 5.000 femmes enceintes dans le territoire de Bukavu.

e. Partenaires de mise en œuvre : les Bureaux Diocésain de Développement de Kenge, de Matadi, de Popokabaka et de Bukavu.

f. Parties prenantes : autorités locales, services techniques de l'état (inspection territoriale de l'agriculture, pêche et élevage, développement rural, environnement, ...), Enabel, Croix Rouge de Belgique, Croix Rouge de la RD Congo, Confédération Nationale des Producteurs Agricoles du Congo, Renaissance Bukavu, ...

RWANDA

Objectif spécifique 7 (Rwanda) : Les capacités de 4.000 ménages vulnérables de Gakenge et Nyagatare sont renforcées en vue d'améliorer durablement leur situation alimentaire et nutritionnelle.

a. Zones d'intervention : les districts de Nyagatare (province de l'Est) et Gakenke (province du Nord).

b. Résultats attendus :

1. Les organisations paysannes répondent aux besoins de leurs membres ;
2. Les ménages vulnérables ont développé des sources de revenu complémentaires grâce à la mobilisation de l'épargne et un accès aux crédits ;
3. La production agricole (végétale et animale) des ménages vulnérables est durablement augmentée et diversifiée ;
4. Le statut nutritionnel des bénéficiaires est amélioré à travers l'approche du programme de nutrition à base communautaire.

c. Groupes cibles : exploitants agricoles membres des coopératives créées lors du programme DGD précédent (2015-2016) et femmes enceintes dans le Sud Kivu.

d. Bénéficiaires : 2.400 exploitants agricoles répartis en 18 coopératives et 5.000 femmes enceintes dans le territoire de Bukavu.

e. Partenaires de mise en œuvre : les Caritas Rwanda, Kigali et Byumba.

f. Parties prenantes : Association Rwandaise pour la Promotion du Développement Intégré, Miel Maya Honing, Rwanda Agriculture Board, Rwanda Biomedical Center, IITA, Commission Episcopale Justice et Paix, Croix Rouge rwandaise et belge, Private Sector Federation, Vétérinaires Sans Frontières, ...